

MARLENE EVANGELISTA DOS SANTOS

**SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA: OTIMIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DAS
EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

**Monografia apresentada ao Departamento de
Ciências Contábeis, do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito
para a obtenção do título de especialista em
Gestão de Negócios – 2004.**

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CUIABÁ / MT

2004

DEDICATÓRIA

**Dedico a Deus por me dar força
e persistência ao longo desta
caminhada e por esta graça
alcançada.**

AGRADECIMENTOS

**A toda minha família,
colegas e amigos pelo
apoio na conclusão
desta jornada.**

RESUMO

[illegible]

Palavras-chave: xxxxxxxxxxx; xxxxxxxxx;

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	07
CAP. I – A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO.....	08
1.1 Conceito de comunicação.....	08
1.2 Sobre a comunicação interna.....	10
CAP. II – AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS.....	16
2.1 Sobre as relações empresas/empregados.....	19
2.2 As mudanças a partir da comunicação interna.....	19
CAP. III – OTIMIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	29
CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

INTRODUÇÃO

O interesse pelo tema da comunicação interna como meio de otimização nas empresas terceirizadas surgiu, sobretudo, da observação do amadorismo com o qual muitas vezes o público interno é tratado nas empresas modernas, sendo relegado a segundo plano como algo sempre dispensável.

Através desse tema, tem-se a intenção de colocar à disposição de pessoas que lidam com empresas terceirizadas e têm dificuldade em colocar em prática a comunicação interna como ferramenta primeira, um estudo que poderá ser útil a esse público.

A metodologia utilizada foi a da pesquisa bibliográfica, sobretudo dos temas de comunicação interna, processos de mudança e otimização das empresas através da comunicação interna.

Para melhor discorrer sobre o trabalho, está dividido em Capítulos, da seguinte forma: no primeiro capítulo, encontra-se a abordagem da Comunicação e Comunicação interna. No segundo capítulo, as observações estão concentradas nas Empresas terceirizadas e sua relação patrão/ empregado. No terceiro capítulo, ateuve-se a matéria à otimização das empresas através da comunicação interna, e por fim, a Conclusão e Bibliografia.

CAPÍTULO I

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

1.1 Conceitos de comunicação

Definir comunicação é observar os vários recursos atribuídos à palavra, como objeto de transferência, mudança de comportamento, representação, influência, pistas, significado, interpretação, etc. Os recursos da teoria geral dos signos, códigos e sistemas não são apenas palavras de ordem, mas objetos desafiadores que devem ser decifrados por pessoas ligadas às várias áreas de conhecimento, facilitando a vida de pessoas e de várias empresas.

Para Maximiano (2002, p. 157), "a comunicação é a pedra de toque em qualquer atividade coletiva. Sem troca de informações, não há decisão nem organização no grupo. Diversas evidências empíricas mostram a importância da comunicação para o desempenho de um grupo."

O autor continua exemplificando que:

(...) uma das evidências mais dramáticas surgiu dos estudos sobre acidentes com aviões. Esses estudos mostraram revelaram que muitos acidentes poderiam ser evitados se os integrantes das equipes de vôo tivessem disposição para fornecer e receber informações. Um exemplo conhecido é do avião da Vasp que, em 1989, caiu na Amazônia, causando a morte de doze pessoas porque tinha tomado a direção incorreta, esgotando o combustível. Um dos passageiros percebeu o erro, porque viu o Sol do lado errado da aeronave, em relação ao que estava acostumado, e tentou avisar a equipe, mas foi ignorado. (MAXIMIANO, Antônio C. A., 2002, p. 157).

Dessa forma, pode-se demonstrar o poder que tem a comunicação na vida das pessoas, e que cada informação, por mais banal que pareça num dado momento, pode ajudar a evitar possíveis problemas. E, por muitas vezes, supor que uma pessoa é leiga, tira dela o mérito de poder perder informações importantes.

Para MARCHIORI :

Devem-se analisar os processos de comunicação da organização se quiser conhecer a sua cultura, pois a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. A comunicação é um dos fatores centrais no estabelecimento, manutenção e modificação da cultura organizacional. A cultura e a comunicação mantêm uma relação de influência mútua. O estudo da cultura organizacional reafirma a centralização do comportamento comunicativo na organização. 'Cultura é comunicação e comunicação é cultura'. A relação entre cultura e comunicação não se refere a duas entidades distintas e etéreas, a comunicação e a cultura, mas ao comportamento das pessoas no dia a dia da organização. (MARCHIORI, Marlene, 1995, p. 83).

Dessa forma torna-se mais fácil conduzir a comunicação de modo a que atinja os seus objetivos, tornando-se necessário considerar os meios, instrumentos e veículos; canais formais e informais; a relação entre quem se comunica; a linguagem, os fluxos e os ruídos que ocorrem no processo de comunicação, visualizando, em profundidade, os níveis de informação e, conseqüentemente, de participação dos indivíduos.

Para BORDENAVE & CARVALHO:

A palavra comunicação cobre um campo semântico tão amplo que é preciso distinguir as diversas dimensões de significação que encerra, antes de começar a usá-la indiscriminadamente. Efetivamente, ao dizer comunicação podemos nos estar referindo ao processo natural, universal, de inter-relação e influência recíproca entre as partes de uma organização e entre esta e o seu ambiente. Com tal conceito da comunicação como informação, podemos dizer, por exemplo, que o cérebro do homem comunica-se com os membros e vice-versa. (BORDENAVE, Juan D. e CARVALHO, Horácio M. de. 1987, p. 39).

Dessa maneira, a dimensão da comunicação vai muito além de alguém falar com alguém, mas alguém informar algo a alguém, estabelecendo uma relação de interação entre as pessoas e o ambiente em que se encontram.

Outro conceito sobre a comunicação encontra-se nos escritos de MACHADO:

A comunicação humana inclui formas de comunicação verbal como a fala, a linguagem escrita e a linguagem dos signos. Compreende modos não verbais que não invocam a linguagem propriamente dita, mas que constitui, todavia, aspectos extremamente importantes de como nos

comunicamos. Quando interagimos, fazemos vários gestos - alguns vocalizados e audíveis, outros não vocalizados como formas de movimentação dos olhos, da face e do corpo. Sejam eles intencionais ou não, esses comportamentos carregam grande quantidade de significado comunicativo" (MACHADO, apud MARCHIORI, Marlene, 1995, p. 92).

E é através desses conceitos que as pessoas tendem a estabelecer relações de organização entre elas e os outros, e os objetos com outros objetos. Assim, como pode-se assegurar que a informação não está confinada somente ao mundo humano, tem-se por exemplo os mecanismos estabelecidos entre outros níveis de relação como relojoaria/ relógio; homeostato/ termostato; organismos biológicos/ células, etc.

1.2 Sobre a comunicação interna

Destacar o estudo da comunicação interna, é assegurar com certeza absoluta que muitas das ações positivas que se tem tido nas empresas não teriam chance de sucesso sem a mesma, principalmente, no que diz respeito às atividades do cotidiano que dependem de informações a todo momento, tanto do público interno como do externo.

Para Hampton apud Marchiori (1995, p. 65) "a comunicação é como a corrente sangüínea de um organismo, que supre cada órgão de oxigênio." Assim, A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários.

Kunsch (1995, p. 93) afirma que "o objetivo principal da comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo "um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados".

Na opinião de Neves (1998, p. 13) "A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação integrada e deve transmitir as mensagens de acordo com as estratégias definidas pela área de recursos humanos. À comunicação cabe determinar as estratégias de como e quando levar estas mensagens ao conhecimento do público interno".

Dessa forma, há uma tendência atual que é a criação de equipes multidisciplinares para a aplicação da comunicação, pois são capazes de abranger diversos pontos de vista na transmissão das mensagens e condução da solução de problemas.

Infere YANAZE:

(...) que a idéia da multidisciplinaridade entre as diversas especialidades da comunicação acrescenta a sua interface com o ambiente externo à organização. Este aspecto é importante para que consideremos outras informações às quais o trabalhador tem acesso, bem como a influência do seu cotidiano, em uma "visão sistêmica das partes que compõem o todo antenadas com as variáveis sócio-culturais e econômicas". (YANAZE apud DAMANTE, Nara, 1999, p. 18)

Assim, o ideal é fazer com que a comunicação seja algo institucionalizado dentro da empresa, que ela aconteça entre as pessoas. Ou seja, o chefe receber uma notícia e tomar a iniciativa de dividir o fato com os seus subordinados e achar importante reservar tempo para fazer isso. Daí, o grande desafio de comunicação interna: que as pessoas a enxerguem como parte de sua responsabilidade.

Para Damante (1999, p. 18), "é um processo que se iniciou há dois anos e foi disseminado dentro da organização graças à grande motivação e à abertura de comunicação vertical que os funcionários têm na empresa."

Vale ressaltar que, com a globalização e a revolução digital, que mudaram a realidade mundial e fizeram emergir novas exigências de excelência em produtos e serviços, o público interno adquiriu papel de destaque no sucesso dos negócios. É dele que depende a assimilação de novos conceitos e práticas que vão garantir o desempenho da organização.

Hoje, para que uma empresa seja competitiva é necessário que ela se atualize constantemente, aprimorando processos e modelos de gestão. Nesse sentido, a comunicação de duas vias entre a organização e seu público interno é fundamental.

Conforme assegura Torquato (1998, p.19), "embora a percepção da comunicação como fator estratégico ser muito recente, e da dificuldade em se mensurar seu retorno, valorizá-la tem sido uma tendência cada vez mais forte nas organizações."

Assim, é de conhecimento de todos que uma empresa encontra maiores condições de sobrevivência no mercado quando aposta na comunicação interna entre empregados e patrões, gerando maior satisfação das pessoas, tanto dos seus clientes internos quanto externos, indo ao encontro de suas necessidades.

E as empresas desse século estão investindo melhor nas pessoas, no que se refere ao seu desenvolvimento individual e coletivo, no aproveitamento do seu potencial, combinando eficiência e eficácia, tentando diminuir gastos, com o propósito de tornar-se uma organização mais competitiva.

Assegura MARCHIORI:

Executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar. A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. (MARCHIORI, Marlene, 1995, p. 83).

Como afirma Marchiori (1995, p. 67), "a força da posição da cultura organizacional é um convite – ou melhor, uma direção – para observar, gravar, entender o comportamento comunicacional dos membros de uma organização."

Dessa forma, considerando que a cultura organizacional vai sendo formada no cotidiano pelo público interno, há a necessidade de mudança dos padrões culturais, e a comunicação é que vai trazer elementos para que os colaboradores compreendam a situação e a importância da mudança.

É na integração do público interno que está fundamentado o sucesso de uma empresa, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem.

É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Dessa forma, todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

Em tempos em que as organizações têm de operar com um quadro de funcionários cada vez menor, é importante que as pessoas sejam capazes de tomar decisões.

Embora não se possa justificar como algo exato, é sabido que o sucesso de uma organização depende do comprometimento de seus funcionários. Programas de qualidade, por exemplo, tornam-se inviáveis se os colaboradores não “comprarem” a idéia. Para envolver os funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é um fator fundamental. Para tanto ela deve ser uma preocupação de todos e,, principalmente, dos principais executivos.

Para Damante (1999, p. 25), “sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desafios que as empresas modernas tem na busca de competitividade.”

É através da comunicação interna que se torna possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações. Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado.

Para GOMES:

Além de motivar os colaboradores, a comunicação interna é um importante fator de satisfação do público interno. Pesquisas mostramii que fatores como uma política de recursos humanos arrojada, estímulo à participação, clareza de objetivos e a comunicação interna, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados. Embora a comunicação com os colaboradores já seja reconhecida como fundamental pela maioria dos empresários, “nessa matéria, quase todo mundo fica em recuperação. Apesar de terem derrubado paredes e achatado os organogramas, as empresas, na prática, ainda não conseguiram que as informações circulem como os funcionários gostariam. (GOMES, Maria Teresa, 1996, p. 22).

Assim, a comunicação que promove a integração entre as partes de uma empresa, visualizando a organização das mesmas, coloca em evidência o quão

importante é investir em pessoas, para que esse assunto tão difícil de apreender, seja cada dia mais intensificado e diminuam os problemas de inter-relação empresarial.

Nos dias de hoje, em que cada vez mais as empresas são organizadas por processos e que precisam buscar sinergia entre as áreas para otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações, bons sistemas de comunicação são fundamentais para o sucesso dos negócios.

Na maioria das empresas, a falta de relacionamento entre as áreas é um dos principais problemas, sendo que a falta de comunicação é um dos fatores responsáveis, ressaltando que a comunicação é instrumento de transmissão da cultura organizacional e facilitador dos processos de mudança.

Dessa forma, são diversos fatores, como a revolução tecnológica e a globalização que estabeleceram uma nova relação entre as organizações e seu público interno em que a postura de ambos mudou.

Com a visão voltada para a melhoria das pessoas que trabalham nas empresas, investir em gestão de pessoas, é que empresas modernas vêm transformando-se numa organização de aprendizagem a cada dia, primando pelas pessoas que a constituem, apostando na sua qualificação, satisfação e qualidade de vida, tendo como um dos seus princípios, a responsabilidade social.

Suas ações buscam uma gestão de pessoas cada vez mais estratégica, investindo em recrutamento e seleção de talentos diferenciados e qualificados, programas de desenvolvimento, aprendizagem e capacitação profissional; preocupação permanente com a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores, valorização, reconhecimento e promoção interna.

Dessa maneira, a comunicação interna deve ser ágil, seguir um planejamento estratégico e ter uma linha editorial. Ela serve para transmitir aos funcionários mudanças operacionais e estratégicas feitas na empresa, informações administrativas, ações da empresa e participações da companhia no mercado. Podem ainda tratar de assuntos ligados a responsabilidade social, meio ambiente e eventos culturais.

São diversos os meios que as empresas podem utilizar para implantar seu sistema de comunicação para os funcionários, dentre eles, os mais utilizados são jornais, revistas, informativos, intranet e vídeos.

No Brasil, outros fatores influenciaram esta mudança, por isso é necessário um breve resgate do desenvolvimento das atividades de comunicação empresarial no País.

CAPÍTULO II

AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

2.1 Considerações Gerais

A terceirização de empresas prestadoras de serviços é um fenômeno mundial, de tendência irreversível, com profundo impacto nas relações trabalhistas, que está a merecer uma atenção mais acurada de todos os que estão no mercado de trabalho.

As empresas terceirizadas, na visão de ETZIONI:

(...) assim como as empresas especializadas em consultoria ou assessoria, os centros de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, recebem instrumentos e recursos para o trabalho, mas não são empregados da organização principal, nem estão subordinados aos seus administradores, a não ser por contratos de assessoria ou de prestação de serviços. (ETZIONI apud CHIAVENATO, Idalberto 1998, p. 123).

Assim, as empresas terceirizadas funcionam com empregados que recebem recursos, instrumentos e meios da organização para desenvolver o seu trabalho, porém nem são empregados da organização nem estão sob o seu controle. Podem receber algum controle administrativo a respeito dos projetos realizados, do ritmo de trabalho e do público a que se dirige o produto ou o serviço da organização.

Para GIOSA:

(...) a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que baseia num processo de gestão, que leva a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, comum objetivo único quando adotada: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal. (GIOSA, Lívio A., 1999, p.11).

Dessa forma, a terceirização é uma característica de várias empresas modernas, que estende-se por amplos setores da economia, atingindo especialmente os serviços

de vigilância, telefonia, transporte, alimentação, administração de pessoal, manutenção, jurídicos, comunicação social, etc.

Aqui, duas considerações são imprescindíveis para a exata compreensão do fenômeno.

Conforme LEIRIA:

(...) ainda que juridicamente possível, a terceirização - e aqui não se cogita de fraude ou ilegalidade - seus efeitos são socialmente danosos e, se é inevitável a sua ampliação por todos os ramos da economia - urgente que o legislador cogite de criar mecanismos de proteção aos trabalhadores que minorem o devastador impacto das práticas terceirizantes sobre as relações trabalhistas e sindicais. (LEIRIA, Jerônimo, 2000, p. 57).

Conforme afirmativa de PEREIRA:

(...) ainda muito resta na zona da prestação civil de serviços", seria fechar os olhos à realidade não perceber que a terceirização se presta como excepcional pretexto para fraudes à legislação trabalhista protetiva, não sendo demasiado dizer que a grande maioria das relações terceirizadas que são apreciadas pelo Poder Judiciário não se constituem em verdadeira relação de natureza cível, mas simples mascaramento de relação empregatícia que visa fraudar direitos dos trabalhadores. (PEREIRA, Caio M. da S. apud LEIRIA, Jerônimo, 2000, p. 57).

Essas são afirmações que se chocam frontalmente com os argumentos dos entusiastas da terceirização, que entre os benefícios da prática terceirizante chegam a arrolar a "redistribuição de renda" e a "criação de empregos e empresas mais estáveis".¹

Para tanto, há de se observar o capitalismo, que é alavancado por uma avançada e caríssima tecnologia e, ao mesmo tempo que, relativamente ao poder aquisitivo dos consumidores, encarece enormemente o produto, dispensa em nível jamais visto a mão-de-obra, resultando politicamente a dispensabilidade de extensos setores populacionais.

¹ LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada. São Paulo: Sagra -Luzzatto, 2000, p. 54

Par Giosa (1999, p. 11): “o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática.”

Assim, vale a pena analisar como o conceito de terceirização se introduziu no cenário das organizações. Entretanto, parece inequívoco que os maiores atrativos para as empresas situam-se justamente na redução dos custos com pessoal, como um processo natural executado pela classe empresarial nos setores de terceirização.

Conforme LEIRIA:

(...) o mais lógico e estratégico – devido ao custo da mão-de-obra e sua administração, além dos reflexos econômico-jurídico-trabalhista-previdenciário – é terceirizar todas as atividades não essenciais. “(...) a médio e longo prazos, a contratação de terceiros implica também uma economia significativa de recursos. O terceiro, está provado, sempre encontra soluções mais criativas e menos onerosas para o seu negócio” . (LEIRIA, Jerônimo S., 2000, p. 27).

Assim, dentro dos aspectos positivos da terceirização, encontram-se a diminuição do passivo trabalhista e a diminuição das reclamações trabalhistas, motivos que explicam a notoriedade dessa prática trabalhista nas empresas modernas.

Infere GIOSA:

(...) Hoje, a terceirização tem outro enfoque: se enquadra no conceito maior da Administração, como uma técnica inovadora e moderna. Ainda como um processo de gestão, ela se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças de vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos. (GIOSA, Lívio A., 1999, p. 32)

Dessa forma, pode-se registrar a importância que a terceirização vem apresentando no mundo moderno no campo da gestão administrativa, apesar dos prós e contras que alguns estudiosos tendem a fazer nas suas colocações.

Na óptica de Leiria, há registros da aparente contradição dos adeptos da terceirização: se esta se restringe, sob pena de configuração de fraude, aos serviços especializados ligados à atividade-meio da empresa tomadora, como se pode cogitar

de diminuição dos custos de pessoal se, a par do custo dos trabalhadores especializados contratados pela empresa interposta (que presumivelmente receberão salários mais elevados compatíveis com sua especialização), devem ser computados os custos administrativos e o lucro da empresa locadora de serviços.²

É fato que a terceirização advém do ingresso em uma nova fase das relações de produção, que não se deterá ante considerações de ordem moral ou jurídica.

E é dessa forma que surge o capitalismo assumindo teórica e praticamente a impossibilidade econômica de garantir já não o bem estar, mas agora sequer a sobrevivência de todos.

Para GIOSA:

A terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazos e inovações. (...) O enfoque, portanto, é macro, envolve decisões estratégicas, que têm repercussão tanto no ambiente interno, como no ambiente externo da organização. (GIOSA, Lívio A., 1999, p. 32)

Assim, a compreensão mais aguda do fenômeno da terceirização exige a aceitação de que, nos marcos do atual sistema social, o processo é inevitável e sua implantação em prazo mais longo ou mais curto ou com maior ou menor impacto sobre os trabalhadores é o que está em pauta de discussão em um desafio aos atores sindicais que, ao contrário de negar o processo, devem capacitar-se para participar ativamente da negociação que provavelmente assumirá o centro das relações coletivas no país nos próximos anos.

2.2 Sobre as relações empresas e empregados

² LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização. 2000, p. 56

A relação patrão e empregado, antes uma postura paternalista, que marcou as empresas durante o processo de industrialização brasileiro, cede lugar a um comportamento mais maduro entre patrões e empregados.

Segundo VALSANI:

(...) a realidade das empresas paternalistas, em que todos constituíam uma grande família, envolvia muita briga, muita fofoca, muito medo. Eram as políticas do manda quem pode, obedece quem tem juízo; do estamos aqui para cuidar de você; não pense; deixe isso por nossa conta, entre outras", com o crescimento do movimento sindical, da liberdade, das conquistas sociais, as relações entre patrões e empregados adquirem outra configuração e o conflito de interesses faz com que cheguem próximas ao impasse. (VALSANI, Flávio, 1997, p. 183).

Assim, com as mudanças do cenário nacional e mundial, surgem necessidades de aprimoramento da mão de obra, o que exige que os interesses de empresários e dos trabalhadores sejam harmonizados.

Na visão de Neves (1998, p. 309), "a relação entre empresários e trabalhadores sob a ótica de um novo pacto em que num ecossistema de negócios, todos devem ganhar: empresários, clientes, acionistas, recursos humanos, parceiros, governos e comunidade".

E é dessa maneira que este autor afirma que: "o discurso do equilíbrio entre os interesses dos empresários e dos trabalhadores sempre existiu, mas que não era realmente aplicado no dia a dia das organizações, onde depreende-se que hoje a relação é diferente e que o equilíbrio tem de ser efetivo, agora tem que ser de verdade, fazendo parte do novo pacto."

Embora a situação atual tenha muito menos apelo humanístico, é mais realista e pode ser adotada pelas organizações.

Para NEVES:

No novo contexto, a idéia do empregado para toda a vida foi substituída pela da empregabilidade, postura que exige mais maturidade por parte das empresas e dos empregados, e que devem buscar desenvolvimento constante. A verdade é que uma nova relação entre

empresas e empregados – a melhor palavra seria profissionais – surge no mercado. (NEVES, Roberto C. ,1998, p.309).

Assim, com a contribuição dos avanços tecnológicos, que imprimiram novo ritmo às nossas atividades e a globalização, que trouxe um paradigma de competitividade nunca antes experimentado, mudaram completamente o perfil do mundo dos negócios, criando essa nova relação patrão/empregado.

São as necessidades de força de trabalho físico, decorrentes da Revolução Industrial, que vêm sendo substituídas pela necessidade de talentos intelectuais da Era da Informação.

Dessa forma, as organizações vêm passando por transformações profundas e constantes, que estão destruindo os postos de trabalho tradicionais e, ao mesmo tempo, gerando novos. Um dos desafios atuais das organizações é conciliar essas transformações e conter a ansiedade gerada em seus colaboradores, tendo, agora, mais do que nunca, um público que exige ser respeitado. À medida em que os colaboradores de uma organização têm acesso a informações globais e conhecem seus objetivos, passam a um novo patamar de negociação.

Para Torquato (1998, p.19): “à medida em que os profissionais de comunicação vão galgando degraus mais altos, a organização tende a ficar um pouco mais amaciada, mais humanizada”.

E é com essa garantia de comunicação entre os profissionais e padrões de que num espaço de tempo muito próximo as relações tornem-se cada vez mais inteiradas e mais produtivas.

Além das mudanças geradas pelas exigências do mercado e pelo crescente nível de conscientização dos empregados, tem-se a realidade sociopolítica que também influencia as relações entre as organizações e seus públicos. Muitos dos laços que regulavam a vida das pessoas, como o Estado, a Igreja e a Família, encontram-se enfraquecidos e passa a caber à organização um papel cada vez mais fundamental.³

Por isso, se faz ainda mais importante que os trabalhadores sejam respeitados como seres humanos, acima de tudo. E para que haja esta valorização na organização,

³ RODRIGUES, Augusto. Palestra CONARH, 27 de agosto de 1999.

a comunicação interna é um processo fundamental que deve estar alinhada com as políticas de recursos humanos e práticas do dia a dia.

Damante (1999, p. 22) afirma que: “comunicação é materializar o respeito pelas pessoas, que não são consideradas ativos intelectuais e nem ilhas de competência”.⁴

Assim, na atual visão empresarial, as relações patrão/empregado, além de necessitar de uma boa comunicação, têm como parte de sua política reter bons talentos e olhar para os funcionários como se fossem clientes satisfeitos. Essa é uma ferramenta utilizada fortemente por empresas que pretendem crescer.

Em contrapartida, nas empresas prestadoras de serviços, um erro freqüente é ter padrões de tratamentos muito diferenciados para os funcionários terceirizados. Ainda assim, muitas vezes, ouve-se que a gestão da maioria das empresas considera que os recursos humanos são os recursos mais valiosos da organização.⁵

Na opinião de CORREA e CAON:

(...) o funcionário terceirizado deve merecer o mesmo grau de preocupação, quanto a recrutamento (atitude mais habilidades) treinamento (habilidades), motivação, recompensa e outros aspectos que traduzem em melhoria no crescimento profissional e também pessoal dos empregados. (CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro, 2002, p. 238).

Dessa maneira, são essas diferenças que vão fazer com que o empregado terceirizado sinta-se, de certa forma, excluído em várias situações de sua vida profissional, trazendo na sua bagagem o ranço de uma gestão preconceituosa que nada traz de melhoria para esse tipo de funcionário.

Para GIOSA:

(...) pode-se considerar que o processo da terceirização envolve, do ponto de vista comercial de relacionamento, sempre dois “entes”: a empresa que contrata serviços de terceiros e a empresa que fornece serviços. (...) No entanto, com o sucesso da implantação da terceirização, as empresas já estão migrando dos que identifico como

⁴ DAMANTE, Nara. O estado da arte da comunicação. São Paulo: Comunicação empresarial, 1999, p. 22.

⁵ CORREA, Henrique L. e CAON, Mauro. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002, p. 239.

serviços tradicionais como telefonia, comunicação, limpeza e outros, para os ditos serviços especializados, como logística, suprimentos, jurídico, comercial, recursos humanos, auditoria, armazenagem marketing, manutenção técnica, etc. (GIOSA, Lívio A., 1999, p.30-31).

Dessa maneira, cada vez mais a relação patrão/empregado torna-se restrita à prestação de serviços especializados, ou não, que às vezes terá exercício num período curto, deixando, dessa forma, o lado do empregado prejudicado pela insegurança que ele tem em permanecer no trabalho, pois a maioria das empresas visa à redução dos custos, o que acarreta, conseqüentemente, a redução dos empregos diretos, não chegando os empregos novos a compensar integralmente a extinção dos antigos postos de trabalho.

Exemplifica LEIRIA:

(...) a empresa Springer Carrier, fabricante de ar condicionado, enxugou de 3.100 funcionários para apenas 970 empregos diretos, com redução calculada em 20% no custo dos serviços. (...) Cerca de 1.000 antigos empregados foram absorvidos pelas empresas fornecedoras de mão-de-obra que, agora, não trabalham apenas para a Springer Carrier, mas também para outras empresas. (LEIRIA, Jerônimo S., 2000, p. 68).

Assim, mostra-se o outro lado da euforia empresarial, que é a grave preocupação dos trabalhadores, que sabem que são os que verdadeiramente "pagam a conta" da terceirização, com a redução substancial de seus empregos e salários.

A principal idéia que deve ser destacada é que a terceirização, mesmo quando não constitui qualquer ilegalidade ou fraude, em si mesmo traduz um descompromisso empresarial com os trabalhadores e com a sociedade, tendo o Estado o dever de impor limites a tal prática, restringindo-a àqueles setores econômicos em que as empresas, por imperiosa necessidade de sobrevivência na competição de mercado, não tem outra opção que não a redução de seus gastos com pessoal.

Para Giosa (2002), "a terceirização tem aberto possibilidades amplas de se introduzir parceiros que podem se adaptar, contingencialmente, às necessidades diversas das empresas."

Assim, a terceirização, também, pode ser feita também com o aproveitamento de ex-funcionários, oportunizando uma saída que impossibilita o impacto social, equilíbrio este que deve ser restabelecido pela mão-de-obra absorvida pelas empresas prestadores de serviço, de modo que não haja redução da massa salarial envolvida, tendo em vista a penalização fiscal - ou restrição aos benefícios e incentivos fiscais - das empresas que dispensam mão-de-obra, ao que parece, uma providência urgente no Brasil, onde o desemprego e o subemprego tomam proporções alarmantes.

Registre-se, aqui, uma aparente contradição dos adeptos da terceirização: se esta se restringe, sob pena de configuração de fraude, aos serviços especializados ligados à atividade-meio da empresa tomadora, como se pode cogitar de diminuição dos custos de pessoal se, a par do custo dos trabalhadores especializados contratados pela empresa interposta (que presumivelmente receberão salários mais elevados compatíveis com sua especialização), devem ser computados os custos administrativos e o lucro da empresa locadora de serviços.⁶

Duas respostas são possíveis, ambas passíveis de serem enquadradas como "soluções criativas". A primeira, apontada por LEIRIA:

A primeira resposta, sem dúvida legal, implica na aceitação de que tais ganhos de escala recaiam basicamente no elemento mais "flexível" dos custos de produção, ou seja, justamente a remuneração de mão-de-obra. Na prática, significa que a "utilização criativa" da mão-de-obra importa na redução significativa dos postos de trabalho, na redução da massa salarial paga e o aproveitamento intensivo do trabalho humano. É a chamada fórmula japonesa, onde um trabalhador produz por dois. (LEIRIA, Jerônimo, 2000, p. 37).

Assim, obtém-se mais resultado com menos trabalhadores, ainda que o patamar individual dos salários possa ser maior, milagre somente possível pela intensificação do ritmo de produção e, conseqüentemente, pelo significativo aumento da exploração da mão-de-obra.

⁶ LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada. São Paulo: Sagra -Luzzatto, 2000, p. 62

A segunda resposta, que poderíamos chamar de "brasileira" - em oposição à "japonesa" - consiste em simplesmente driblar, por meios lícitos ou ilícitos, as normas legais ou normativas, contratando uma empresa que, no exercício de sua "criatividade", consegue arregimentar trabalhadores mediante salários inferiores aos patamares da categoria profissional da empresa contratante. (LEIRIA, Jerônimo, 2000, p. 37).

Dessa forma, pode-se chamar de meio lícito a contratação de empresa interposta que, pela mudança de enquadramento sindical, pague seus empregados com salários inferiores aos empregados substituídos pela terceirização.

Ainda que moralmente e socialmente condenável a prática da fraude não está ainda proibida em lei. Entretanto, é possível ser ainda mais "criativo", através da contratação de empresa que, por deixar de recolher os encargos sociais, por exemplo, realiza seus serviços por um custo bem inferior aos que teria a empresa contratante se ela própria os realizasse.⁷

Dessa maneira, tanto em uma como noutra hipótese, o foco é a redução de postos de trabalho e, conseqüentemente, da massa salarial distribuída. Na primeira hipótese, pelo fenômeno da intensificação da exploração da mão-de-obra. Na segunda, pela adoção de mecanismos para contornar as normas trabalhistas protetivas ou pelo puro e simples inadimplemento.

E é assim que a relação patrão/empregado vai se quebrando, pois um funcionário que sabe estar sendo explorado e/ ou sem segurança no emprego, tende a trabalhar desmotivado e sem afinidade com as pessoas que o chefiar.

Para que o funcionário das empresas prestadoras de serviços sintam-se mais seguros e rendam mais, é necessário que o Estado exerça uma rígida fiscalização sobre os processos de terceirização através do Ministério do Trabalho, de modo a evitar fraudes.

No plano normativo, moralizador seria a adoção de dispositivo legal que proibisse que o empregado do prestador de serviço percebesse remuneração inferior

⁷ MAGANO, Octávio B. apud LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada. São Paulo: Sagra -Luzzatto, 2000, p. 54

aos empregados da empresa tomadora em função equivalente ou, pelo menos, dos pisos normativos quer da categoria profissional prevalente quer da categoria profissional diferenciada, se este for o caso.⁸

Dessa forma, não parece coerente que a estrutura organizacional de uma empresa seja profundamente alterada sem que o sindicato dos empregados tenha ciência prévia de tais modificações, nem possa participar do processo. Ao contrário, a negociação sindical é o grande caminho pelo qual os efeitos perniciosos da terceirização podem ser minorados, em prol de uma mudança de melhoria na relação patrão/ empregado.

2.3 As mudanças a partir da comunicação interna

Atualmente, a terceirização está se mostrando mais profissionalizada e vantajosa, de forma que estabelecer mudanças passa a ser um diferencial nas empresas prestadoras de serviços.

Dentre os trabalhos para identificar e definir os níveis dos serviços terceirizados um deles é estabelecer novas normas de conduta interna, no que diz respeito à comunicação interna, tratando-a como um agente humanizador das relações de trabalho.

Para VALSANI:

(...) É aqui que entra o primeiro postulado das modernas relações entidade/empregado: agir com transparência. Isto implica em ter um discurso coerente com as ações. Significa dar espaço à iniciativa alheia. Significa *empowerment* para usar uma expressão da moda. Significa gerar um clima de confiança interna, que vai ser auto-alimentador de todo este processo. E todos os instrumentos de comunicação atualmente em uso refletem esta postura. (VALSANI, Flávio, apud KUNSCH, Margarida M.K., 1997, p. 178).

⁸ MAGANO, Octávio B. apud LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada. São Paulo: Sagra –Luzzatto, 2000, p. 54

Dessa forma, as organizações não podem considerar apenas a questão da competitividade e do lucro. Para que a organização cumpra plenamente seu papel na sociedade é necessário que ela tenha uma relação responsável com o meio ambiente, com o governo, com a comunidade onde está inserida e, principalmente com seu público interno.

Vale ressaltar o desenvolvimento da comunicação empresarial no Brasil, que está relacionado ao próprio processo de industrialização do país e ao seu desenvolvimento sociopolítico.

Segundo TORQUATO:

A comunicação empresarial está consolidada e o amadurecimento desta atividade se deu enquanto se fortalecia um novo espírito de cidadania nascido de uma sociedade civil mais organizada e cada vez mais cônica de seus direitos e deveres". Desde a década de 60 as organizações "passaram a dizer para os empregados que deveriam se orgulhar do lugar em que trabalhavam". E na década de 70, com o surto de modernização causado pela chegada das empresas multinacionais, houve a necessidade de as empresas exporem sua identidade e buscarem a integração interna. (TORQUATO, Gaudêncio apud PERISCINOTO, Alex et al, 1998, p.16).

Assim, normalmente os programas que buscavam esta meta estavam sob a responsabilidade da área de recursos humanos que, contudo, não tinha a eficiência necessária. Historicamente, os profissionais de relações públicas, jornalismo e recursos humanos sempre discutiram sobre quais atividades seriam de responsabilidade de cada área. Mas, com as novas exigências do mercado, "os velhos preconceitos foram caindo, principalmente porque o corporativismo dos respectivos setores cedeu lugar à competência".⁹

Além das novas exigências do mercado, a transição para a democracia no Brasil em meados dos anos 80, trouxe a emergência de novos agentes com poder de influenciar o andamento dos negócios, o que fez com que os empresários passassem a valorizar mais seus públicos. Com isso há naturalmente uma valorização da

⁹ TORQUATO, Gaudêncio apud PERISCINOTO, Alex. A evolução de uma ferramenta estratégica. São Paulo: Estudos Aberje, 1998, p. 16.

comunicação empresarial. Até então eram feitas ações isoladas, sem nenhuma relação com o planejamento estratégico da organização.

Infere NASSAR e BERNARDES:

(...) Contudo, é com a abertura do mercado brasileiro, no início da década de 90, ainda no governo Collor, que a comunicação empresarial passa a ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência e sucesso dos negócios. As empresas passam a “vivenciar um jogo irreversível de abertura comercial, privatização das empresas estatais, desregulamentação de inúmeras atividades econômicas, aquisições maciças de empresas nacionais por grupos transnacionais além de um forte movimento de fusões empresariais. A tudo isso se soma a paulatina integração do país ao mercado global e ao bloco dos países do hemisfério sul-americano. (NASSAR, Paulo e BERNARDES, Roberto Carlos, 1998, p. 58).

Então, nesse contexto de profundas mudanças que se estabeleceu e que permanece até hoje, em que a instabilidade e a insegurança se fazem presentes na vida de empregados e empresários, é que a comunicação empresarial se afirma como uma ferramenta estratégica de gestão, ligada ao sucesso na transição para novos modelos organizacionais.

CAPÍTULO III

OTIMIZAÇÃO DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Em um mercado competitivo e com padrões de referências globalizados, o grau de expectativa e de exigências dos clientes encontra-se em contínuo movimento, sempre em busca de algo melhor e mais apropriado às necessidades e características de cada empresa.

Oferecer diferenciais começando pela otimização da comunicação interna, que é a ferramenta que auxilia num melhor relacionamento entre os colaboradores e, posteriormente, com os clientes, torna-se cada vez mais difícil. É importante destacar que o trabalho de comunicação interna deve ser constante, e não apenas realizado ou intensificado durante os processos de mudança acentuada.

Afirma Lesly (1995, p. 34) "o uso de *Relações Públicas* como um fator estabilizador do ambiente de trabalho é de caráter preventivo assim como remediador, quando é usada de maneira contínua em vez de apenas quando há ameaças graves. A comunicação deve ser um valor cultural, desenvolvida constantemente pela organização.

Assim, terá maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, funcionando como um fator estratégico nos processos de mudança.

Devido à tecnologia, que está a cada dia mais acessível, bem como os meios para financiá-la, muitas empresas prestadoras de serviços passam a acreditar que investir num melhor diálogo como forma de comunicação entre os colaboradores é quase desnecessário.

Para GOUILLART e KELLY:

O segredo da vida eterna da empresa estaria em sua capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas numa busca unificada de metas comuns. Para tanto os sistemas precisam ser examinados e trabalhados concomitantemente, sempre com a preocupação de mantê-los coesos durante a transformação. A base

para que a empresa alcance a vida eterna é o seu capital humano. (GOUILLART, Francis J. e KELLY, James N., 1995, p. 45).

Dessa forma, o sucesso das empresas depende de usar a grande ferramenta competitiva para vencer a horizontalização da tecnologia, pois os serviços são prestados muito mais pelo ser humano do que por uma máquina ou sistema de informática. Há de se inverter esse papel a empresa que, realmente, pensa em sua otimização.

Para MOREIRA:

Com essa realidade, a valorização, a preocupação com a qualidade e a motivação do funcionário em bem atender o cliente tornou-se em pouco tempo o que uma empresa define como indicador do que ela vai obter como resultado, pois acredita-se que a adoção de novas medidas nas organizações afetem de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados. Os modelos tradicionais de performance financeira serviram bem à era industrial, mas já não são apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas da era do conhecimento devem dominar. (MOREIRA, Henrique Carlos – 1997- Texto XEROX baseado em material da ABMN - Associação Brasileira de Marketing e Negócios 1997, coletado da internet em agosto/2004, no site www.perspectivas.com.br) .

E é assim, que as medidas financeiras essenciais podem se destacar entre retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio, lucratividade, e outras que a cultura organizacional adotar como relevantes. Através de indicadores tradicionais como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção e aquisição de clientes, e outros como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem, motiva para que a organização mantenha-se o tempo todo focada na sua missão e na certeza de que estará desdobrando sua visão em estratégias adequadas aos seus verdadeiros propósitos.

São, principalmente, as mudanças nas perspectivas de processos internos que garantirão a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade

gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

Conforme analisa CHIAVENATO:

As organizações são entidades sociais criadas para alcançar objetivos em um ambiente mutável e dinâmico e, para isso elas precisam recolocar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente de operações a fim de aproveitar as brechas nos mercados e neutralizar as ameaças de seus concorrentes. Para tanto, as organizações procuram desenvolver seus negócios e operações de uma maneira coerente e consistente por meio de estratégias que garantam seu pleno sucesso nessa empreitada. (CHIAVENATO, Idalberto, 1999, p. 319).

Assim, as visões modernas se apresentam, sobre gestão empresarial e demonstram o caminho que a grande maioria das organizações, independente de seu faturamento, número de funcionários e objeto do negócio, deverá trilhar, otimizando suas empresas, criando estratégias para manter-se no mercado.

Na opinião de GARRETT e DIAS:

O processo de otimização do sistema de comunicação dentro das empresas tem de ser muito bem cuidado, entendido como um mecanismo de mão dupla, em que as decisões não são simplesmente informadas, mas compartilhada com todos os níveis hierárquicos. Entende-se que esse processo requer a participação ativa de todos os interlocutores. (GARRETT, Alexandre e DIAS, Fernando Luís, 2003, p. 62).

Dessa forma, todos os colaboradores devem participar dessa estratégia, entendendo que é através da comunicação interna que se definem rumos vitais para o desenvolvimento da empresa e essa pode ser, senão a maior, uma das mais importantes ferramentas de geração do sucesso da mesma. É necessário que cada colaborador saiba com clareza as metas e os caminhos para onde a empresa vai e que os objetivos são de todos e dependem da participação de cada um para o seu cumprimento.

Para DAY:

Os mercados estão mudando mais rapidamente e se comportando de modo menos previsível do que no passado. Por isso, as empresas tradicionais de previsão, com suas estruturas hierárquicas e sistemas de comando e controle, estão achando cada vez mais difícil competir. (...) prevê que o futuro pertence a organizações de "sentir-e-responder". (DAY apud BOYETT, Jimmie T. & BOYETT, Joseph H., 2003, p. 48).

Assim, as empresas atuais, orientadas para o mercado, vencem estabelecendo, a princípio, uma boa comunicação interna e, posteriormente, aplicam aos seus clientes um diálogo personalizado, fornecendo respostas que vão de encontro às suas exigências de mercado.

Assegura SEYBOLD:

(...) mudanças nos relacionamentos com os clientes não estão passando despercebidos pelo mercado de ações extremamente volátil de hoje. (...) só existem duas coisas com as quais os investidores podem contar: a amplitude e profundidade do relacionamento que você tem com seus clientes e o compromisso de fazer crescer esse relacionamento pelo máximo tempo possível. No futuro, seu capital de clientes, a soma do valor de todos os seus relacionamentos com clientes irá determinar o valor de sua empresa. (SEYBOLD apud CHIAVENATO, Idalberto, 1999, p. 125).

Isso é otimização, pois os colaboradores, ao assumirem tarefas mais significativas, com foco no relacionamento com o cliente, passam a ser co-responsáveis por parcelas representativas da estratégia organizacional e precisam ter um envolvimento maior com ela, para entender melhor a magnitude de sua contribuição e colaborar de maneira mais efetiva para o sucesso de sua empresa.

E além desses atributos, pode-se assegurar, também, que a empresa que tem a comunicação interna como uma somatória de estratégia, e sabe usá-la como ferramenta, é capaz de melhorar o atendimento não só para o cliente de momento, mas sim, fidelizar esse cliente que a cada dia se multiplica.

Inferem GARRETT e DIAS:

Cada empresa precisa encontrar o modelo mais adequado à sua forma de trabalho e estágio de desenvolvimento, não se esquecendo de que ele deve ser rápido e eficiente e não se transformar em mais um entrave burocrático no seu dia-a-dia. Certamente, qualquer que seja o estágio de desenvolvimento da organização, todo esse trabalho será facilitado se as etapas de estabelecimento da estratégia e de sua comunicação aos colaboradores tiverem sido bem conduzidas. (GARRETT, Alexandre e DIAS, Fernando Luís, 2003, p. 62).

Assim, eleitos os objetivos estratégicos a partir do desenvolvimento que se quer dar a essa nova gestão, atribui-se aos gerentes, que têm a responsabilidade desde a melhoria da satisfação do cliente, à melhoria nos seus processos internos; da comunicação interna à manufatura ou sistema correlato, a depender da natureza do negócio, estarem trabalhando com seus colaboradores com a visão voltada para a otimização da mesma.

CONCLUSÃO

Os resultados mais importantes do presente trabalho referem-se à estreita interligação e interdependência entre a *comunicação interna*, a *cultura organizacional* e os processos de mudança na vida das organizações. Portanto, ações que envolvam qualquer uma dessas variáveis deverão levar em conta as demais.

O desenvolvimento do trabalho levou à constatação de que o público interno é um fator-chave no sucesso dos negócios, pois concretiza a existência das organizações, realiza a comunicação, forma a cultura organizacional e impulsiona os processos de mudança.

À medida em que a capacidade de mudança se configura como uma condição para que as empresas mantenham-se ou alcancem a vantagem competitiva, e que esta capacidade depende do público interno, deve-se considerar o impacto entre as inovações e a cultura organizacional e a comunicação.

Uma organização que possua uma cultura organizacional aberta e orientada para a mudança, além de sistemas de comunicação ágeis e eficazes, terá maior facilidade em se renovar, acompanhando as tendências de ponta.

Dessa forma, com o objetivo de conciliar os interesses empresariais e de seus colaboradores, os profissionais devem se empenhar no que concerne à comunicação interna, como meio de viabilizar, executar e otimizar as ações das empresas terceirizadas, para que obtenham o sucesso almejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORDENAVE, Juan D. e CARVALHO, Horácio M. de. **Comunicação e planejamento. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.**
- BOYETT, Jimmie T. & BOYETT, Joseph H. **O guia dos gurus de marketing: as melhores idéias dos melhores marketeiros.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1998.
- _____. **Administração dos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CORRÊA, Henrique L. e CAON, Mauro. **Gestão de serviços.** São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- DAMANTE, Nara. **O estado da arte da comunicação organizacional no Brasil.** nº. 31. São Paulo: Segundo Trimestre, 1999.
- GARRETT, Alexandre e DIAS Fernando Luís. **Grandes idéias, líderes especiais e empresas vitoriosas: O ato de gerenciar pessoas com sucesso.** São Paulo: Gente, 2003.
- GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- GOMES, Maria Teresa. **Elas são as bem-amadas do espaço.** Revista Exame. São Paulo, 1996.
- GOUILLART, Francis J., KELLY, James N. **Transformando a organização.** São Paulo: Makron, 1995.
- KUNSCHI, Margarida M. K. **A comunicação integrada às organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil.** In: CORREA, Tupã (org.) **Comunicação para o Mercado.** São Paulo: Edicom, 1995.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização passo a passo: O caminho para a administração pública e privada.** São Paulo: Sagra -Luzzatto, 2000.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno. Dissertação (Mestrado)**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes – USP, 1995.

NASSAR, Paulo e BERNARDES, Roberto Carlos. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Amanhã, 1998.

NEVES, Roberto Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. São Paulo: Estudos Aberje, 1998.

_____. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. In: PERISCINOTO, Alex et al. n.1. São Paulo: Estudos Arbeje, 1998.

VALSANI, Flávio. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

Texto XEROX foi baseado em material da ABMN - Associação Brasileira de Marketing e Negócios. Palestrante Carlos Henrique Moreira, 1997, coletado da internet em setembro/2004, no site www.perspectivas.com.br.